



Führen Sie Kunden, die Sie wieder für sich gewinnen möchten, auf dem roten Teppich. Corbis

CUSTOMER TOUCHPOINT MANAGEMENT (6)

Kunden richtig zurückgewinnen

Verlorene Kunden sind meist vergessene Kunden. Höchstens punktuell kümmert man sich mal um sie. Viele Banken haben bislang eher wenig Gedanken darauf verwendet, diese auf systematische Weise zu reaktivieren und ein professionelles Kundenrückgewinnungsmanagement aufzubauen.

Die Neukundengewinnung ist in gesättigten Märkten fast völlig ausgereizt. Und die Wechselbereitschaft der Kunden steigt dramatisch. Doch es gibt eine dritte Säule im Kundenmanagement: der verlorene Kundenbestand. Allerdings: Über seine abtrünnigen Kunden schweigt man sich gerne aus. Sie sind der lebende Beweis für eine Niederlage. Lieber beschäftigt man sich mit zweifelhaften Siegen im Neukundengeschäft – selbst wenn diese mit hohen Streuverlusten und beträchtlichem finanziellem Aufwand teuer erkaufte werden.

Dabei bietet die systematische Kundenrückgewinnung erhebliche Ertragschancen. Sie kann sich zu einem zentra-

len Wettbewerbsvorteil entwickeln. Wer mehr als einmal Geschäfte mit Kunden macht, für den lohnt es sich immer, Zeit und Geld in die Kundenreaktivierung zu investieren. In vielen Punkten ist sie der Neukundenakquise deutlich überlegen. Ein systematisches Vorgehen ist dabei gefragt.

Identifizierung verlorener Kunden

Um verlorene Kunden zu orten, muss zunächst geklärt werden, wer ab wann als verloren gilt. Das hört sich trivial an,



ist es aber nicht. Denn eher selten spricht der Kunde eine Entscheidung, seine Bank zu wechseln, durch eine mündliche oder schriftliche Kündigung aus.

Doch erfahrene Betreuer mit Gespür für die leisen Töne können ein drohendes Abwandern erkennen, bevor es zu spät ist. Wer die Anzeichen richtig deutet, kann gefährdete Kundenbeziehungen noch rechtzeitig stabilisieren. In jedem Fall ist es hilfreich, übliche Abwanderungsanzeichen zu sichten und regelmäßig mit dem Kundenverhalten abzugleichen.

Wenn Sie wissen wollen, ob ein Kunde noch Kunde ist, können beispielsweise folgende Fragen weiterhelfen:

- > Ging die Zahl der Transaktionen zurück?
- > Gab es Störungen in der Kundenbeziehung?
- > Ging der Kunde auf Distanz?
- > War ihm plötzlich alles egal?
- > Gab es verstärkte Reklamationen?
- > Sprach der Kunde in letzter Zeit öfter über Wettbewerber?
- > Hatte er sehr genaue Kenntnisse über Konkurrenzprodukte?
- > Gab es negative Berichte in der Presse, auf die der Kunde aufmerksam machte?

Aus dem systematischen Beobachten der abwanderungskritischen Ereignisse lässt sich ein Kennzahlenmodell entwickeln. Erarbeiten Sie dazu Prognosemodelle und installieren Sie ein Frühwarnsystem. Hierbei müssen Kenngrößen festgelegt werden, die Hinweise darauf geben, wann der Kunde ein Exkunde ist oder droht, ein solcher zu werden. Ein Ranking kann den Grad der Gefährdung anzeigen, also die Wahrscheinlichkeit, mit der der beobachtete Kunde geht. Auf der Basis von Reports und Auswertungen lassen sich dann unverzüglich die notwendigen Maßnahmen ergreifen. Gute CRM-Systeme stellen dazu einen sehr vielseitig einsetzbaren Benachrichtigungs- und Aktionsdienst zur Verfügung.

Die Analyse der Verlustursachen

Nicht alle Exkunden sind auf immer und ewig verärgert. Und nicht immer

sind ein schlechtes Produkt oder unakzeptable Konditionen am Abwandern schuld. Häufig waren es emotionale Aspekte, die zu Verärgerung und Enttäuschung und damit schließlich zur Migration von Kunden führten. Ganz grundsätzlich können die Verlustursachen begründet sein:

- > im Kunden selbst
- > im bankinternen Verhalten
- > im Wettbewerberverhalten

Was im Einzelnen geklärt werden soll:

- > Was ist genau passiert?
- > Was waren die wahren Gründe für den Wechsel?
- > Was können wir beim nächsten Mal besser machen?
- > Wie können wir den Kunden zurückgewinnen?
- > Was macht die Konkurrenz besser als wir?

Hierbei ist Folgendes zu beachten: Hinter den vielfach gerne vorgetragenen rationalen Argumenten und handfesten Schwierigkeiten verbergen sich oft ganz andere Gründe: nämlich zwischenmenschliche Interaktionsprobleme. Und nur, wer den wahren Gründen nahekommt, findet auch das Türchen zur zweiten Chance beim Ex.

Eine Untersuchung der Forum-Marktforscher aus Mainz ergab, dass nicht die Konditionen, sondern kommunikative und emotionale Faktoren die Hauptgründe für niedrige Zufriedenheitswerte bei abgewanderten Bankkunden waren. Übrigens hatten nur fünf Prozent aller bestehenden Kunden, aber 14 Prozent aller Exkunden sich bereits beschwert. Die jeweils letzte Beschwerde erfolgte bei den bestehenden Kunden zu 13 Prozent, bei den Exkunden zu 29 Prozent per Brief. Eine schriftliche Beschwerde heißt also: fünf vor zwölf.

Segmentierung in rentable und unrentable Kunden

Nachdem geklärt ist, wer aus welchen Gründen als verloren gilt, geht es darum, die lukrativen unter den abgewanderten Kunden zu reaktivieren. Dabei interessieren vor allem zwei Aspekte:

- > die Attraktivität der Kunden aus unternehmerischer Sicht, also: Mit wem lohnt sich ein Neuanfang?
- > die prognostizierte Wahrscheinlichkeit für die Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung, also: Wer will überhaupt zurück?

Nicht jeden Kunden wollen Sie zurück. Und nicht jeder Kunde will zu Ihnen zurück. Zu den erfolgskritischen Faktoren gehört daher auch die Vorauswahl solcher Kunden, die rentabel waren beziehungsweise sein werden und zurückholbar sind. Die Abwanderung wertvoller Kunden ist durchaus erwünscht. Und es gibt Kunden, die wünschen Sie der Konkurrenz viel lieber als sich selbst. Das sind vor allem:

- > unrentable Kunden
- > Kunden kurz vor der Insolvenz
- > untragbare, hochproblematische, ernsthaft schwierige Kunden
- > Schnäppchenhopper, Rosinenpicker und Konditionenhascher

Bevor Sie sich an die Rückgewinnung der Abtrünnigen machen, müssen Sie also die Spreu vom Weizen trennen. Dabei wollen Sie sich nicht von subjektiven Einschätzungen oder persönlichen Vorlieben leiten lassen, sondern Sie brauchen ein objektivierbares Bewertungssystem. Basis hierfür ist eine funktionsfähige Datenbank mit gut gepflegten Kundendaten.

Rückholangebote entwickeln

Grundsätzlich gibt es drei Arten von Comeback-Ködern, die eingesetzt werden können, um Kunden versöhnlich zu stimmen:

- > **emotionale** (Entschuldigung, Erklärungen, verständnisvolle Gespräche, Aufmerksamkeit, Wertschätzung, Anerkennung der Wichtigkeit des Kunden etc.)
- > **materielle** (Behebung des Schadens, Nachbesserung, Wiedergutmachung etc.)
- > **finanzielle** (Rückkehrprämien, Preisnachlässe, Gutschriften, Bonuspunkte, Willkommensgeschenke etc.)



Der Prozess des Kundenrückgewinnungsmanagements in fünf Schritten. Die Erfolgskontrolle der durchgeführten Maßnahmen führt zu Optimierungsaktivitäten in den vorangegangenen Schritten. Alle Erkenntnisse aus diesem Prozess zielen auf präventive Maßnahmen, um zukünftige Kundenabwanderungen zu minimieren beziehungsweise eine „zweite Loyalität“ aufzubauen.

Bei der Kundenrückgewinnung ist ein systematisches Vorgehen gefragt.

Diese können miteinander kombiniert werden. Denken Sie bei der Ausstattung des Rückgewinnungsangebots nicht nur an den Sofortterfolg, sondern vor allem an eine dauerhafte Reloyalisierung. Bieten Sie also nicht nur ein Comeback-Bonbon für das Zurückkommen, sondern insbesondere auch dafür an, dass der Kunde auf Dauer bleibt. So könnte es für die zweite, fünfte oder zehnte Transaktion weitere kleine Belohnungen geben.

Emotionale „Köder“ haben Vorfahrt

„Das am tiefsten verwurzelte Prinzip in der Natur des Menschen ist das Verlangen nach Anerkennung“, sagte schon 1884 der US-amerikanische Psychologe William James. Die moderne Gehirnforschung gibt ihm recht. „Die Motivationssysteme schalten ab, wenn keine Chance auf soziale Zuwendung besteht, und sie springen an, wenn das Gegenteil der Fall ist, wenn also Anerkennung und Liebe im Spiel sind“, so der Psychoneuroimmunologe Joachim Bauer. In den Händen derer, die uns diese geben, sind wir weich wie Wachs.

Überlegen Sie also einmal, welche emotionalen Türöffner beim jeweiligen Kunden hilfreich sind. Es ergeben sich die unterschiedlichsten Ansatzpunkte:

- > Geben Sie dem abgewanderten oder abwanderungswilligen Kunden das Gefühl, jemand ganz Besonderes zu sein.
- > Sagen Sie ihm, wie wichtig Ihnen die weitere Zusammenarbeit ist.
- > Erinnern Sie ihn an die lange und gute Zeit des Miteinanders oder an ein sehr positives Ereignis.
- > Erinnern Sie ihn an einen Fall, wo er Sie außer der Reihe gebraucht hat und wie Sie sich da für ihn ins Zeug gelegt haben.
- > Sichern Sie ihm eine Sonderbehandlung zu.

Je aggressiver Kunden über den Preis zurückgeholt werden, desto kürzer ist meist ihre „zweite Loyalität“. „Bei der Kundenrückgewinnung muss es überhaupt nicht um einen Preisnachlass gehen. Sehr oft ist der Kunde gewillt, einen höheren Betrag für zukünftig bessere Leistungen zu zahlen, wenn man ihn vom hohen Nutzen der Sache überzeugen kann und eine echte Problemlösung bietet“, sagt Jeanette Rober, eine Meisterin der Kundenrückgewinnung.

Das Rückgewinnungsangebot muss in jedem Fall fair sein – und zwar aus Sicht des Kunden. Standardisierte Rückholangebote haben dabei weniger Aussicht auf Erfolg als individuell mit dem Kunden abgestimmte Offerten. Also: Schneiden Sie nichts zusammen, was Sie für angemessen halten, so nach dem Motto: „Das sollte reichen!“, sondern fragen Sie den Kunden. Ihm muss der Köder schmecken.

Das schnelle Timing

Egal, ob das Abwandern still und leise erfolgt oder mit einer lautstarken Kündigung verbunden ist: Auf Warnhinweise reagiert man am besten sofort. Die Dortmunder Beratungsgesellschaft Materna hat beispielsweise herausgefunden, dass bei einer prompten Antwort auf eine Beschwerde die Abwanderungsquote der Kunden von 39 Prozent auf 15 Prozent sank.

Also: Jeder Tag zählt. Je eher die mit der Aktion betrauten Mitarbeiter losgehen, desto besser. Dann ist das Adressmaterial noch aktuell und die Erinnerungen sind frisch. Und: Nicht immer hat sich der Abtrünnige bereits für einen neuen Anbieter entschieden, wenn er den alten verlässt. Zwar ist eine Trennung meist mit einem emotionalen Aufgewühltheit verbunden: Wut, Trauer, Ärger, Enttäuschung, Rache – je nachdem. Dennoch hatte man sich früher ja auch einmal gut vertragen. Daran lässt sich anknüpfen. Eine Restloyalität und damit auch Gesprächsbereitschaft sind oft noch vorhanden. Und: Viele Menschen vergessen schnell und verzeihen gern.

Sind jedoch die emotionalen Verbindungslinien endgültig gekappt, wird das Zurückgewinnen schwieriger. Man hat sich nun einem neuen Partner zugewandt, hofft auf das Beste und rückt die positiven Seiten der neuen Beziehung in den Vordergrund. All das ist subjektiv eingefärbt – wird aber rational präsentiert. Über die kleinen Streiche, die unser Hirn uns dabei spielt, ist in meinem Buch *Come back!* eine Menge zu lesen.

Vom Start weg erfolgreich

Der beste Kanal für einen Rückholversuch? Das persönliche Gespräch. Es erfordert eine Menge Menschenversteherswissen – und Mut. Beginnen Sie mit den profitabelsten Kunden. Suchen Sie darunter zunächst diejenigen aus, zu denen ein guter persönlicher Draht bestand. Erste Erfolge machen Lust, die Aktion bis zum Ende durchzuziehen. Für die Rückgewinnung von Star-Kunden kann die Leitung persönlich verantwortlich zeichnen. Das signalisiert: wichtig!

Verschiedene Untersuchungen zeigen übrigens, dass Reaktivierungen dort erfolgreich sind, wo es Probleme im Bereich der „weichen“ Faktoren gab. So berichtet Frank G. Sieben in seinem Buch „Rückgewinnung verlorener Kunden“ vom Fall einer Bank, bei der die Rückgewinnung von Kunden mit dem Abwanderungsgrund „Unzufriedenheit“ stolze 75 Prozent betrug; beim Abwanderungsgrund „Mittelverwendung“ lag sie nur bei 45 Prozent.

Denken Sie bei der Auswahl der Kunden, die Sie zurückgewinnen wollen, auch an solche, die vor langer Zeit abge-

WENN SIE MEHR WISSEN WOLLEN

Anne M. Schüller



Come back! Wie Sie verlorene Kunden zurückgewinnen

Orell Füssli, Zürich, 3. Auflage 2010, 26,50 Euro, 226 Seiten, ISBN 978-3-280-05242-6

wandert sind. Diese geraten – zusammen mit den Verlustursachen – allzu gerne in Vergessenheit. Beim Kunden sieht das hingegen ganz anders aus. Dort gibt es oft noch nach Jahren böses Gerede darüber, warum man mit Ihnen bloß keine Geschäfte machen soll. Niemand kann sich mehr an die genauen Hintergründe erinnern – aber gewarnt wird trotzdem.

„Beautiful Exit“

Selbst bei allem Bemühen wird es Ihnen nicht gelingen, jeden Kunden zurückzugewinnen. Reagieren Sie nicht angesäuert! Bleiben Sie vielmehr in guter Erinnerung. Bereiten Sie diesen Kunden einen schönen Abschied. Die Amerikaner nennen das einen „Beautiful Exit“. Und lassen Sie eine Brücke stehen! Es ist schon vorgekommen, dass solch rührendes Bemühen noch Kunden zurückgelockt hat, die zunächst nicht rückkehrbereit waren.

Behandeln Sie Ihre abwandernden Kunden fair, auch wenn deren Fairness zu wünschen übrig ließ. Was demnach absolut tabu sein sollte: angeblich verschlammte Kündigungsschreiben, absichtlich nicht bearbeitete Reklamationen, Beschimpfungen oder gar üble Nachrede. Bedanken Sie sich vielmehr für die zurückliegende Geschäftsbeziehung und wünschen Sie dem Kunden für die Zukunft viel Erfolg. Machen Sie unerwünschten Kunden aber kein Rückkehrangebot. Lassen Sie sich auf „Erpressungsversuche“ nicht ein. Wenn ein unerwünschter Kunde von selbst wieder anklopft: Erhöhen Sie die Konditionen. Oder stellen Sie Bedingungen. Akzeptiert er diese, haben Sie aus einem schlechten Kunden womöglich einen guten gemacht.

Machen Sie bei unerwünschten Kunden einen entsprechenden Vermerk in der Kundendatei, damit diese nicht versehentlich doch noch einmal angesprochen werden – oder gar postwendend ein Neukundenmailing bekommen (ist alles schon vorgekommen). Prüfen Sie zu einem späteren Zeitpunkt, ob sich ein Zurückgewinnen wieder lohnt. Denn auch bei ehemaligen Kunden kann sich, etwa bedingt durch einen Managementwechsel, einiges ändern.

Anne M. Schüller
München